

French and Russian business culture: cross cultural dialogue

Sheypak, Svetlana Alexandrovna

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Sheypak, S. A. (2012). French and Russian business culture: cross cultural dialogue. *Modern Research of Social Problems*, 2, 1-21. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-399864>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier:
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

Terms of use:

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more Information see:
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

УДК 008.009

ФРАНЦУЗСКАЯ И РУССКАЯ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ ДИАЛОГ

Шейпак С.А.

Целью данного исследования является сопоставление французской и русской деловых культур, впервые проведенное на основе различных таксономических моделей, разработанных в теории кросс-культурной коммуникации для описания национальных культур (Хофстед, Холл, Тромпенаарс). Опираясь на анализ результатов данного сопоставления, в статье сделан вывод о специфическом характере французской и русской деловых культур, что определяет невозможность применения к этим культурам общих рекомендаций выработанных в области кросс-культурного менеджмента. Совпадение отдельных характеристик деловых культур Франции и России, полученных в различных моделях, позволяет говорить о сходстве отдельных стратегий взаимодействия во французской и русской деловых культурах и сформулировать практические рекомендации по организации взаимодействия российских сотрудников с их франкоязычными коллегами. Существенные расхождения, полученные при сравнении французской и русской деловых культур в различных моделях, по таким параметрам как индивидуализм/коллективизм и моноактивность/полиактивность, указывают направления для дальнейших исследований в данной области.

Ключевые слова: кросс-культурное взаимодействие; национальная деловая культура; дистанция власти; коллективизм; индивидуализм; высоко-/низко-контекстуальные культуры; моноактивные/полиактивные культуры.

FRENCH AND RUSSIAN BUSINESS CULTURE: CROSS CULTURAL DIALOGUE

Sheypak S.A.

This study sets out to compare Russian and French business cultures on the basis of different taxonomic approaches for describing national culture to analyzing cross-cultural communication (Trompenaars, Hofstede, Hall). The results of this comparison point to specific character of French and Russian business cultures. Both France and Russia cannot be related to any cultural cluster of countries which share similar values for cross-cultural management. However use of these taxonomic approaches leads to the discovery of several common characteristics between these cultures which means the similarity of some communicative strategies in cultural management. This finding allows discussing practical implications for cross-cultural communication for Russian and French managers working together. Such cultural characteristics as individualism/ collectivism or linear-activity / multi-activity which vary for French and Russian business cultures in different approaches need a further research.

Keywords: cross-cultural communication; national business culture; power distance; individualism; collectivism; high/ low – context culture; linear-/ multi-active culture

На этапе глобализации, у российских предприятий и организаций появилась реальная возможность сотрудничества с иностранными фирмами. Экономические контакты с Францией, которая всегда была традиционным партнером России, особенно динамично развиваются последние 15 лет. Сегодня Франко-российская торгово-промышленная палата, содействующая активизации деловых отношений между Францией и Россией, объединяет около 300 предприятий, из которых 80% работают в сфере крупного бизнеса

[7]. Эти цифры свидетельствуют об актуальности исследования кросс-культурного взаимодействия французской и русской культур в профессиональной сфере.

Для того чтобы специалисты, работающие в этих компаниях, могли успешно общаться и находить пути взаимопонимания со своими зарубежными партнерами в любой области деятельности, им недостаточно иметь единый язык общения. На каком бы языке, английском, французском или русском, не происходило их общение, сотрудники международных компаний должны осознавать, что представления, ценности и нормы поведения, которыми они руководствуются в своей профессиональной деятельности, являются культурно обусловленными и различаются в разных национальных культурах. Как утверждает Р. Фоулер, интерпретируя структуру языка как отражение социального и коммуникативного контекста, «свободная инициатива в ситуациях общения в значительной степени ограничена и социально детерминирована. Значимость социальных конвенций и ценностей несравнимо выше индивидуально-психологических параметров» [8, р. 34]. Следовательно, влияние индивидуальных особенностей каждого участника общения будет менее значимо, чем влияние национальной культуры.

В кросс-культурных исследованиях культура рассматривается «как продукт прошлого поведения человека и как факторы формирования его будущего поведения» [1, с. 253] или как «коллективное программирование мышления», которое отличает одну категорию людей от другой [10, р. 73]. Такое определение культуры оказывается недостаточным для того, чтобы понять, каким образом на практике французская национальная культура проявляет себя в профессиональной деятельности компании в российском контексте. Поэтому англо-саксонские исследователи, которые первыми столкнулись с проблемами кросс-культурного менеджмента и добились в их решении значительных результатов, имеющих неоспоримую практическую значимость, разработали системы параметров (*dimensions of culture*) для

сопоставления различных национальных культур с точки зрения коммуникации.

Современные таксономические модели описания культуры основаны на анализе ценностных ориентаций, предложенном антропологами Кluckхоном и Штродбеком [1, с. 73; 10, р. 52]. Развивая их концепцию, Г. Хофстед, Ф. Тромпенаарс, Эд. Холл, предложили свои параметры для описания культурных различий. Рассмотрим, к каким выводам пришли эти исследователи в отношении французской и русской культуры.

Модель Хофстеда

Г. Хофстед сформулировал следующие пять параметров для характеристики культурных особенностей [10, р. 52]:

- **Дистанция власти** - связана с иерархическими отношениями и оценивается, исходя из ответа на вопрос «Как часто служащие боятся выражать свое несогласие в руководителями?».
- **Индивидуализм/ коллективизм** – предполагает оппозицию независимость/ зависимость от обязательств перед группой. Для индивидуализма свойственна ориентация на решение задачи, а для коллективизма на поддержание отношений внутри группы.
- **Гендерная ориентация** культуры – в маскулинных культурах материальный комфорт, социальные привилегии, высокий статус становятся теми ценностями, к которым нужно стремиться и которые становятся воплощением успешности; в фемининных культурах предпочтение отдается таким качествам как скромность, готовность к компромиссу и сотрудничеству в ущерб самоуверенности, стремлению к успеху.
- **Отношение к неопределенности** - в культурах, избегающих неопределенность, организационные структуры будут закрыты, будет цениться конформизм и внимание к деталям, а ошибки и нарушение предписаний будет наказываться; тогда как в культурах, допускающих неопределенность, правила и предписания не будут строго соблюдаться, но адаптироваться в зависимости

от ситуации, предполагая личную инициативу на всех уровнях, организационные структуры будут достаточно открытыми.

Сопоставим показатели Хофстеда для двух стран [9]:

	Дистанция власти	Индивидуализм/ коллективизм	Гендерная ориентация	Отношение к неопределенности
Франция	68	71	43	86
Россия	93	39	36	95

Во Франции, по сравнению с другими западноевропейскими странами, один из самых высоких показателей **дистанции власти**, и лишь Италия из романских стран опережает ее по уровню индивидуализма, который сопоставим с аналогичным показателем для скандинавских стран. Однако для России этот показатель еще выше и сравним с латиноамериканскими странами.

Насколько Франция привержена **индивидуализму**, настолько Россия **коллективизму**. Для Хофстеда это означает, что француз более воспринимают себя как «Я», в противовес российскому «Мы». В системе социальных взаимодействий француз может рассчитывать лишь на себя и членов своей семьи. В России человек рассматривает себя как члена социальной группы, на чью поддержку он может рассчитывать.

Исходя из незначительного отличия в **гендерной ориентации** двух стран, можно предположить, что во Франции социальные отношения носят несколько более состязательный характер и более ориентированы на демонстрацию достижений, а в России можно рассчитывать на большее стремление к сотрудничеству и взаимодействию.

Обе страны будут избегать **неопределенности**, предпочитая структурировать ситуации общения в поисках ритуалов.

Модель Тромпенаарса

Иную систему параметров разработал Ф. Тромпенаарс, проанализировав данные опросов 50 000 менеджеров из ста стран, которые проводились в течении 15 лет. Утверждая, что культура нематериальна и сложно определима, он предложил сопоставлять культуры по принципам, руководствуясь которыми в них выстроены отношения с людьми, отношения ко времени и к окружающей среде. Для сравнения культур им было введено восемь культурологических дилемм.

Отношения с людьми:

- **Универсализм/ партикуляризм** характеризует два способа действий, исходя из общих принципов или определенных обстоятельств, хотя эти стратегии действий не всегда взаимоисключающие и могут выступать как дополнительные.
- **Индивидуализм/ коллективизм** он рассматривает как оппозицию личных интересов и интересов группы, к которой принадлежит индивид.
- **Нейтральность/ эмоциональность** характеризует, по его мнению, не степень эмоциональности, а лишь степень контроля за выражением эмоций.
- **Конкретность/ диффузность** основана на разграничении личного и общественного пространства каждого.

Восприятие времени в различных культурах может быть:

- **Цикличным/ линейным**
- Ориентированным на **прошлое/ настоящее/ будущее**
- **Последовательно/ синхронно** организованным

Отношение к окружающей среде может быть основано на стремлении к:

- подчинению **природе**/ гармонии с ней/ покорении ее

Рассмотрим выводы Тромпенаарса для французской и русской культур.

Предпочтение **универсалистской** системы ценностей во Франции в два раза выше, чем в России. Это позволяет предположить, что во Франции в такой же пропорции будут чаще соблюдаться общие правила, тогда как в России чаще можно будет столкнуться с исключениями из общего правила, сделанными на основе субъективного мнения.

Согласно модели Тромпенаарса «французы скептически относятся к **индивидуализму**», и Франция рассматривается как страна с достаточно высоким уровнем **коллективизма** [4, с. 122]. «Французы склонны отождествлять себя с *la France, la famille, le cadre*», тогда как в России подчеркивается индивидуализм, поскольку для нее были получены самые высокие показатели в ответе на вопрос о степени индивидуальных заслуг в оценке труда и степени индивидуальной вины за ошибку, совершенную одним из членов коллектива [4, с. 118]. Такие результаты противоречат характеристикам двух стран, полученным из модели Хофстеда. Американец Д. Торрингтон, исследуя национальные стратегии менеджмента, также называет французскую культуру индивидуалистической, исходя из ее интеллектуального характера [10, р. 66]. Поскольку, как мы видим, при сопоставлении культур параметр индивидуализм/ коллективизм может трактоваться неоднозначно (независимость/ зависимость от обязательств перед группой, приоритет личных интересов/ интересов группы, степень интеллектуальности), то часто говорят о расплывчатости этого параметра [1, с. 80].

По несдержанности в **выражении эмоций** Россия и Франция оказываются примерно на одном уровне. Представители обеих стран (3/4 россиян и 2/3 французов) не готовы скрывать свое недовольство на рабочем месте.

С точки зрения **конкретности/ диффузности** русская культура в исследовании не описана. Французскую культуру Тромпенаарс описывает как диффузную, то есть такую, в которой частная сфера значительно пересекается с общественной. Но при этом частная сфера во французской культуре тщательно

охраняется, и проникнуть туда без разрешения совершенно невозможно, но если это происходит, то человек становится другом и пользуется безграничным доверием. Репутация и положение сохраняются за человеком во всех жизненных сферах, на работе, в семье, в спорте. Любая критика воспринимается очень лично и может быть расценена как оскорбление. Всегда должна приниматься в расчет забота о **«сохранении лица»** в значении репутации, имиджа, независимо от того о ком идет речь, о себе или о собеседнике.

Франция в меньшей степени, Россия в большей, являются странами, где **статус** «приписывают», независимо от эффективности личных достижений и заслуг. Однако в исследовании Тромпенаарса подчеркивается, что существуют культуры, и к ним относится Франция, которые прилагают большие усилия для того, чтобы сделать «приписанный» высокий статус реальным, но Россию с этой точки зрения в исследовании не оценивают. Для диффузной культуры, к которой относится Франция, статус человека привязан к статусу организации.

При характеристике культур по параметру конкретности/ диффузности Тромпенаарс использует еще одну оппозицию, введенную американским антропологом Эд. Холлом - высоко-контекстуальные/ низко-контекстуальные культуры [10, р. 60]. Подробнее об этой оппозиции речь пойдет ниже.

По восприятию **прошлого, настоящего и будущего** две страны отличаются. В русской культуре «нет связи между прошлым, настоящим и будущим, однако, по мнению русских, будущее гораздо важнее, чем настоящее, и еще более важно, чем прошлое» [4, с. 259]. Французская культура описана Тромпенаарсом как «синхронная», поскольку для французов все три пласта времени взаимосвязаны, и «прошлое воспринимается гораздо масштабнее и используется в качестве контекста, в котором следует понимать настоящее» [4, с. 268]. Однако цифры, приведенные в исследовании, показывают, что ориентация на прошлое оценивается в двух культурах примерно одинаково, хотя ориентация на будущее во французской культуре более долгосрочна, чем в

русской. Далее в исследовании формулируется вывод, который подводит итог предыдущим рассуждениям, сделанным в его рамках, в отношении французской культуры. «Культуры, «синхронные» в своем подходе ко времени, более ориентированы на местоимение «мы» (коллективистский подход), нежели «я», и обычно проявляют скорее партикуляристский, нежели универсалистский подход в оценке людей, имеющих высокий статус в обществе» [4, с. 269]. В таких культурах общение менее прагматично, более ориентировано на отношения, допускается гибкость в изменении планов, иногда в ущерб достижения конечной цели, так как соотнести свои планы с изменениями, которые возникают в ходе общения, важнее. Напротив, в тех культурах, где не существует ощущения циклической взаимосвязанности прошлого, настоящего и будущего, время воспринимается линейно, последовательно, в соответствии с заранее намеченными планами. К таким культурам, по модели Тромпенаарса, относится и русская.

Если обратиться к последней дилемме Тромпенаарса, **экологической**, то можно говорить о различном отношении к **природе** в двух странах. В стремлении и необходимости «взять природу под контроль» показатели Франции вдвое превосходят российские [4, с. 293]. Эта разница позволяет говорить, в рамках данной модели, о внутренней, для Франции, и внешней, для России, ориентации культуры, которая проявляется в отношении к организации. В первом случае организация рассматривается как механизм, которым должны эффективно управлять операторы. Во втором случае организация – часть природы, и ее эффективность зависит от природного баланса. Внешняя/ внутренняя ориентация культуры связана с оценкой собственной роли в достижении успеха в жизни. Ответы на этот вопрос для России и Франции также разошлись почти вдвое, что может означать для российской культуры, наряду с менее инициативной позицией ее представителей, их большую способность к адаптации.

Модель Холла

Эд. Холл предлагает описывать культуры как:

- **высоко-контекстуальные**
- **низко-контекстуальные.**

В высоко-контекстуальных культурах высказывание более значимо имплицитно, чем эксплицитно. Участникам общения многое известно о ситуации общения, исходя из их общих культурных представлений о статусе, иерархии, правилах социального взаимодействия, поэтому чужой не поймет того, что в речи лишь подразумевается, а не формулируется явно. Для низко-контекстуальных культур важно, чтобы вся необходимая информация была отражена в самом высказывании, чтобы ничто не осталось за его рамками. То есть Эд. Холл предложил сопоставлять культуры по стилю общения. Высоко-контекстуальные культуры ориентированы во взаимоотношениях на формальный стиль, когда социальные роли собеседников предполагают соблюдение культурно опосредованных ритуалов. Представители низко-контекстуальных культур предпочитают личностно-ориентированный стиль общения.

К высоко-контекстуальным культурам Эд. Холл отнес Японию и азиатские страны, южноевропейские страны, а к низко-контекстуальным культурам англосаксонские, германские и скандинавские народы. Но хотя Францию и Россию относят к высоко-контекстуальным культурам, несказанное и подразумеваемое будет пониматься и трактоваться ими по-разному, культурно обусловленным образом. То есть только различная характеристика культур по данному признаку может облегчить поиски эффективных путей взаимодействия, а их одинаковая характеристика вовсе не облегчает поиски взаимопонимания.

Для синхронных культур Эд. Холл ввел термин полихронные, противопоставив их монохронным. Следуя логике анализа использования

времени, предложенной Эд. Холлом, британский исследователь Р. Льюис описывает культуры по стилю взаимодействия как [13, р. 36]:

- **моноактивные**
- **полиактивные**
- **реактивные.**

Представители моноактивных и полиактивных культур по-разному воспринимают время и относятся к планированию. Для моноактивных культур время линейно, для полиактивных и особенно реактивных, оно циклично. Представители полиактивных культур могут заниматься несколькими делами одновременно, меняя свои планы в зависимости от изменившихся обстоятельств. Для моноактивных культур недопустимо менять заранее спланированный график, и новое дело можно начать, лишь закончив предыдущее.

Моноактивные или монокронные культуры ориентированы на решение задачи, полиактивные или полихронные ориентированы на общение, а реактивные или слушающие культуры стремятся, в первую очередь, выразить свое уважение к собеседнику. К полиактивным культурам Р. Льюис относит южноевропейские страны, арабский мир. К реактивным культурам относится Япония, Китай, Тайвань, Сингапур, Корея, Турция, Финляндия. И полиактивные и реактивные культуры могут рассматриваться как высоко-контекстуальные культуры. Но во французской манере дискутировать соединена логичность доводов моноактивной культуры с эмоциональностью полиактивной культуры. Так как по модели Тромпенаарса в российском ощущении времени отсутствует тесная взаимосвязь между прошлым, настоящим и будущим, то российскую культуру следует отнести к моноактивной, по классификации Р. Льюиса. Однако, по шкале полиактивности, составленной Р. Льюисом и насчитывающей 18 уровней, Франция (9) уступает России (13) лишь 4 позиции, что свидетельствует о ее полиактивности [13, р. 40]. Напротив, по ориентации в общении на диалог,

которая свойственна полиактивной культуре, Франция занимает верхнюю 18 позицию, а Россия лишь 7 [13, р. 49]. Такие противоречия могут объясняться, по нашему мнению, двумя факторами. С одной стороны, они могут быть результатом недостаточно представительной выборки, используемой в социологических опросах, для описания российской культуры. С другой стороны, сочетание в русской культуре противоречивых черт Востока и Запада заставляет Р. Льюиса сравнить русский характер с «раздвоением личности у шизофреника» [13, р. 316]. Сам исследователь говорит о России как о поликультурном феномене, и, очевидно, описание данного «калейдоскопа культур» требует более детального подхода.

Краткое изложение возможных таксономических подходов для классификации национальных культур, показывает, что список параметров, предложенных для описания культур, является открытым, что стало причиной критики в их адрес [10, р. 59]. Однако отсутствие какой-либо альтернативы этим подходам для понимания процессов культурного взаимодействия, не позволили отказаться от них, и именно на их основе были разработаны методики развития менеджмента в условиях кросс-культурной коммуникации. Основным результатом разработки таких подходов было создание на основе кластерного анализа «карт мира», которые дают возможность перейти от размытого понятия «национальная культура», не имеющего однозначного определения, к кластерам стран, обобщенные характеристики которых проще формулировать. Такие кластеры часто формируются на основе географической близости, сходства языков, религий, благодаря общности культурных ценностей, выработанных под влиянием геополитических и исторических факторов. Следует отметить, что кластеры, выделенные, Хофстедом [1, с. 433] или Ван Дейком [15], включают не все страны, играющие важную роль в международном сотрудничестве. Японию, Францию и Россию оказалось сложно отнести к тем кластерам, для которых Хофстед разрабатывал свою

классификацию. Невозможность присоединить Францию и Россию к более крупным кластерам, а, следовательно, необходимость образовать отдельный кластер для каждой из них, подтверждает исследование прототипов лидерства, которое проводил Ф. Бродбек и его коллеги в 22 европейских странах [6]. Результаты, полученные в ходе реализации этого всемирного проекта, показали, что для Франции и России набор параметров, описывающих прототип эффективного/ неэффективного лидера, отличается от тех, которые формируют такие региональные кластеры как североевропейские/ южноевропейские, германоязычные страны.

Французская национальная культура в международном менеджменте

Тот факт, что обе страны не входят в более крупные кластеры лишь подчеркивает специфический характер влияния национальной культуры на менеджмент этих стран. Для описания влияния французской национальной культуры на стратегии корпоративного менеджмента, в частности, на российском рынке, рассмотрим сначала общие модели международного менеджмента. Деятельность международных компаний в различных национальных культурах описывают две противоположные теории, дивергенции и конвергенции, спорящие о том, будет ли влияние окружающей культурной среды важным фактором, который предопределит культурные отличия в деятельности компаний или глобализация экономики приводит к созданию универсальных стратегий деятельности. Исследования подтверждают наличие в деятельности национальных филиалов международных компаний одновременно стремления к сохранению национальной идентичности, наряду с успешной выработкой эффективных корпоративных стратегий менеджмента [12].

Для того чтобы правильно оценивать характер культурного взаимодействия в профессиональной сфере, также необходимо учитывать 4 типа стиля управления международных компаний, которые выделяют Харрис и Моран: этноцентрический, полицентрический, региоцентрический,

геоцентрический [11, р. 28]. Основным критерием для такой классификации служит степень участия в руководстве филиалами международной компании в различных странах менеджеров этих стран. Руководители компаний, придерживающихся этноцентрической ориентации, «полагают, что их сограждане более образованны, надежны и достойны доверия, чем иностранцы. Все руководство корпорации осуществляется из центра, расположенного на родной территории. Соотечественники занимают ключевые управленческие должности и работают в представительствах корпорации за рубежом» [3, с. 128]. Менеджмент полицентрической компании ориентирован на ту страну, с которой она строит деловые отношения. В двух других типах компаний, региоцентрической и геоцентрической, координация деятельности компании происходит на уровне региона и на общемировом уровне. Характеризуя международные компании с точки зрения культуры, Харрис и Моран выделяют монолитные, плюралистические и многокультурные [11, р. 140]. Этноцентрические компании чаще всего оказываются монолитными, поскольку, не занимая ключевых постов, представители иных национальных культур вынуждены принимать те нормы, которые предписаны национальной культурой руководителей компании. Постепенное включение национально-культурных норм и ценностей сотрудников в корпоративную культуру компании превращает ее из монолитной сначала в плюралистическую, а затем в многокультурную, которая будет извлекать выгоду из сочетания различных культур [14].

Однако, специфика крупных французских компаний, работающих на международном рынке, заключается в относительной независимости стратегий экономического и культурного менеджмента внутри компании. Независимо от экономической политики, выбранной для реализации корпоративных стратегий менеджмента, «основываясь на традиции культурного мессианства, Франция выступает в этом вопросе [гуманитарной стратегии] за интересы всего человечества», и отстаивает одновременно право на «культурное исключение»,

на сохранение национальной идентичности, одной из форм проявления которой становится использование французского языка в международном бизнесе [5, с. 381]. Особенность кросс-культурного взаимодействия с французскими компаниями состоит в том, что французы твердо убеждены, что их стране принадлежит право создания стандартов во многих областях деятельности, и что другим народам, имеющим свои нормы, отличные от французских, следует многому научиться, прежде чем они правильно поймут эти вещи [13, р. 256]. Очень характерен ответ французского посла в Канаде на вопрос, о том, как объяснить причины столь значительного влияния его страны в международных делах: «Ее роль определяется тем, что Франция это Франция». Столь жесткая позиция Франции в культурном менеджменте приводит к тому, что, даже отказавшись в экономическом плане от политики дивергенции, стремясь к полицентризму и плюрализму, доверяя руководящие должности в местных филиалах представителям иной национальной культуры, в культурном отношении французские компании будут в значительной степени **этноцентричны**. То есть корпоративная культура любой французской компании будет формироваться под сильным влиянием национальной культуры, хотя, безусловно, корпоративные ценности и модели поведения не могут не зависеть от выработанной внутри компании организационной политики.

Выводы

Какие выводы, необходимые для поисков взаимопонимания между российскими сотрудниками и их франкоязычными коллегами, могут быть сделаны на основе анализа рассмотренных выше таксономических моделей, описывающих национальные культуры двух стран, учитывая культурный этноцентризм французских компаний?

1. Начнем с тех параметров, для которых описанные выше модели давали одинаковые характеристики для двух культур. Такое совпадение, однако, не будет свидетельствовать о возможном сходстве стратегий взаимодействия во

французской и русской деловых культурах, поскольку, как уже было отмечено выше, трактовка одних и тех же параметров в различных культурах никогда не совпадает.

1.1. Обе культуры относятся к **высоко-контекстуальным**, поэтому взаимодействие в деловой сфере должно строиться на основе личных отношений. Стремление избегать **неопределенности** в двух культурах требует четкого соблюдения всех формальных процедур общения, предусмотренных этикетом в зависимости от статуса коммуникантов. Ни упрощать положенных формальностей, ни переходить сразу к делу, не уделив определенного времени беседе, непосредственно не относящейся к теме переговоров, недопустимо, пока отношения не перешли в личную сферу, где коллеги становятся друзьями. Однако, необходимо помнить, что **личная сфера** во французской культуре значительно более непроницаема, чем в русской. Французы выставляют границы в общении по значительно более сложным и нюансированным правилам, чем это принято в русской культуре.

1.2. Высокие показатели **дистанции власти** свидетельствуют о непререкаемом авторитете лидера в обеих культурах, хотя основания для **приписывания статуса** в России и Франции могут быть различными. Нормы и предписания будут навязываться сверху, а не являться результатом переговоров руководства и сотрудников. Правила, регулирующие поведение тех, чье место в иерархии выше, будут менее строгими, чем для их подчиненных [10, р. 65]. Однако, во французской культуре отношение к статусу неоднозначно, поскольку исторически силен дух фрондерства, который имеет солидную базу в виде профсоюзов [5, с. 430]. Поэтому, несмотря на то, что решение французский руководитель будет принимать единолично, его предварительное обсуждение происходит демократическим путем, выслушиваются мнения всех заинтересованных лиц.

2. Перейдем теперь к параметрам, для которых в рассмотренных моделях характеристики двух культур различались. Поскольку такое несовпадение

предполагает использование различных стратегий взаимодействия во французской и русской культурах и может повлечь за собой коммуникативную неудачу, ситуации профессионального общения, где они наиболее проявляются, требуют особого внимания.

2.1. Французы считают, что в процессе принятия решения каждый должен приложить максимум усилий в поиске верного решения и суметь отстоять свою точку зрения. Отстаивая свою позицию, французы могут быть достаточно агрессивны, что обусловлено **гендерной ориентацией** французской культуры. Для французов спор - это необходимый этап принятия решения. В пылу спора они не всегда в состоянии услышать доводы своих оппонентов, и необходимо некоторое время для того, чтобы они были приняты во внимание. Для их оппонентов также важно помнить, что русский стиль взаимодействия, характеризуемый как прямой, категоричный, не всегда благоприятен для продолжения дискуссии [2, с. 434].

2.2. **Универсализм** французской культуры означает, в частности, что французы тщательно готовятся переговорам. Необходимо учитывать, что в процессе дискуссии у них всегда находятся под рукой всевозможные документы - чертежи, расчеты, подготовленные заранее по всем затрагиваемым вопросам, чтобы при любом повороте дискуссии иметь возможность опереться на объективные данные, подтверждающие правильность их позиции. Поэтому оппонентам опровергнуть их доводы, используя **партикуляристские** аргументы, будет невозможно.

2.3. Критика в адрес коллег всегда должна предполагать заботу о **«сохранении лица»** собеседника, не носить личный характер, что требует соблюдения правил лингвистической вежливости, понимаемых значительно шире, чем правила этикета.

2.4. Если отсутствие инициативы и независимости в отстаивании своей точки зрения, также как и стремление искать компромиссные решения в ущерб технической эффективности, которое может стать следствием **внешней**

ориентации российской культуры, будет раздражать французских коллег, большая способность к адаптации в российской культуре должна, напротив, способствовать эффективному сотрудничеству.

3. В выводах, которые содержат практические рекомендации по организации взаимодействия российских сотрудников с их франкоязычными коллегами, не учтены такие параметры, как **индивидуализм/ коллективизм и моноактивность/ полиактивность**, поскольку проанализированные модели значительно расходятся в оценках французской и русской деловых культур по этим параметрам. Лишь опираясь на дополнительные исследования и опросы, можно будет обоснованно сопоставить две культуры по тому, как в них взаимодействуют личные интересы с интересами группы, каким образом каждая из них сочетает различные стили общения, свойственные моноактивным и полиактивным культурам.

Список литературы

1. Кросс-культурная психология. Исследования и применение / Пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр, 2007. 560 с.
2. Ларина Т. В. Категория вежливости и стиль коммуникации: Сопоставление английских и русских лингвокультурных традиций. М.: Рукописные памятники Древней Руси, 2009. 512с.
3. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2008. 224 с.
4. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. М.: Попурри, 2004. 528с.
5. Франция: В поисках новых путей. / Отв. ред. Ю. И. Рубинский. М.: Весь мир, 2007. 624с.
6. Brodbeck F. C. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2000. no. 73. pp.1–29.

7. Chambre de commerce et d'industrie franco-russe (CCIFR). URL: http://www.ccifr.ru/uploaded/brochure/Presentation_CCIFR_FR.pdf (дата обращения: 12.01.2012)
8. Fowler R. Language in the News: Discourse and Ideology in the Press. London: Routledge, 1991. 245p.
9. Geert Hofstede. URL: <http://geert-hofstede.com/> (дата обращения: 12.01.2012)
10. Guirdham M. Communicating across cultures. London: Purdue University Press, 1999. 316 p.
11. Harris P.R., Moran R. T., Moran S. V. Managing Cultural Differences. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004. 600 p.
12. Leung K., Bhagat R. S., Buchan N. R., Erez M., Gibso C. B. Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research// Journal of International Business Studies. Vol. 36. no. 4. 2005. pp. 357-378.
13. Lewis R. D. When cultures collide: managing successfully across cultures, London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 462 p.
14. Moshe Banai The ethnocentric staffing policy in multinational corporations a self-fulfilling prophecy// The International Journal of Human Resource Management. Vol. 3. Issue 3. 1992. pp. 451-472.
15. van Dijk J. Transitional management in an evolving European context// European Management Journal. Vol.8. Issue 4. 1990. pp. 474-479.

References

1. *Kross-kulturnaja psihologija. Issledovanija i primenenie* [Cross-cultural Psychology]. Harkov: Gumanitarnyj centr, 2007. 560 p.
2. Larina T. V. *Kategorija veshlivosti i stil kommunikacii: Sopostavlenie anglijskih i russkih lingvokulturnyh tradicij* [Category of Politeness and

communication style: English and Russian communicative culture]. Moscow: Rukopisnye pamjatniki Drevnej Rusi, 2009. 512 p.

3. Persikova T.N. *Mezhkulturnaja komunikacija i korporativnaja kultura* [Cross-cultural communication and organized culture]. Moscow: Logos, 2008. 224 p.

4. Trompenaars F. *Nacionalno-kulturnye razlichija v kontekste globalnogo biznesa* [Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business]. Moscow: Popurri, 2004. 528p.

5. *Francija: V poiskah novyh putej* [France: In search of new ways] / Dir. by Y. Rubinskij. Moscow: Ves mir, 2007. 624 p.

6. Brodbeck F. C. Journal of Occupational and Organizational Psychology, no. 73 (2000): 1-29.

7. Chambre de commerce et d'industrie franco-russe (CCIFR). URL: http://www.ccifr.ru/uploaded/brochure/Presentation_CCIFR_FR.pdf (accessed: 12.01.2012)

8. Fowler R. Language in the News: Discourse and Ideology in the Press. London: Routledge, 1991. 245p.

9. Geert Hofstede. URL: <http://geert-hofstede.com/> (accessed 12.01.2012)

10. Guirdham M. Communicating across cultures. London: Purdue University Press, 1999. 316 p.

11. Harris P.R., Moran R. T., Moran S. V. Managing Cultural Differences. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004. 600 p.

12. Leung K., Bhagat R. S., Buchan N. R., Erez M., Gibso C. B. *Journal of International Business Studies*, no. 4 (2005): 357-378.

13. Lewis R. D. When cultures collide: managing successfully across cultures, London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 462 p.

14. Banai M. *The International Journal of Human Resource Management*, no. 3 (1992): 451-472.

15. van Dijk J. *European Management Journal*, no. 4 (1990): 474–479.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Шейпак Светлана Александровна, доцент, канд. пед. наук, доцент кафедры
ин. языков филологического факультета

Российский университет дружбы народов

ул. Миклухо-Маклая, д.6, г. Москва, 117198, Россия

E-mail: svetlana.sheipak@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHOR

Sheypak Svetlana Alexandrovna, PhD in Education, associate professor of the
Department of Foreign Languages, Faculty of Philology

Peoples' Friendship University of Russia

6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117198, Russia

E-mail: svetlana.sheipak@gmail.com

Рецензент:

Михеева Н.Ф., Зав. кафедрой ин. языков филологического факультета, д.ф.н.,
профессор, академик МАН ВШ, Российский университет дружбы народов